

Plan de Evaluación de Desempeño en el "Banco W" Sede El Bordo Cauca.

Karol Yicel Gilon Pulido

Harvy Ferney Ortega Paladines

Astrid Liliana Trochez Herrera

Rita Consuelo Correa Benítez

Bryan Orlando Barreto Lizarazo

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Programa de Administración de empresas

Diplomado de Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Diciembre de 2021

Dedicatoria

Este trabajo investigativo va dedicado a todas las personas que hicieron partícipe y especialmente a nuestras familias del grupo colaborativo 46 del curso Diplomado de Profundización del Talento Humano, por todo el apoyo, para poder terminar nuestro proyecto educativo, fueron muy importantes todos los aportes para lograr consolidar este trabajo.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD porque brinda la oportunidad de profesionalización de muchos colombianos y personas en muchos países, porque la educación más que un privilegio y un derecho es el medio para ayudar a la sociedad de modo que todos podamos aportar.

A la directora; doctora Leidy Rocío Rodríguez; por ser una persona que nos brindó su apoyo, su experiencia y sus conocimientos.

Al tutor; doctor Andrés Felipe Pérez; por ser el guía que nos ayudó mediante su liderazgo alcanzar el objetivo de esta investigación.

Resumen

Este trabajo está enfocado a diseñar un plan estratégico basado en la evaluación de desempeño para los colaboradores del Banco W con sede en la ciudad de El Bordo Cauca, y a partir de esto, crear estrategias que ayuden a mejorar su productividad.

Para el desarrollo del plan de evaluación de desempeño se toma como referencia a los 16 colaboradores del banco W con sede el Bordo Cauca, y se sustenta en la investigación cuantitativa principalmente.

Los resultados esperados de la investigación nos permiten ayudar a mejorar el rendimiento operacional, funcional y productivo del banco W mediante la estrategia implementada, obteniendo y observando un mejor desempeño de sus trabajadores, como también de mejorar el clima organizacional, además de tomar decisiones importantes en la organización.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, planificación, empoderamiento, talento humano, organización.

Abstract

This work is focused on designing a strategic plan based on performance evaluation for the employees of Banco W based in the city of El Bordo Cauca, and based on this, creating strategies that help improve their productivity.

For the development of the performance evaluation plan, the 16 employees of Bank W based in Bordo Cauca are taken as a reference, and it is mainly based on quantitative research.

The expected results of the research allow us to help improve the operational, functional and productive performance of Bank W through the implemented strategy, obtaining and observing a better performance of its workers, as well as improving the organizational climate, in addition to making important decisions in the organization

Keywords: Performance evaluation, planning, empowerment, human talent, organization.

Tabla de contenido

Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	14
Objetivos	16
General	16
Específicos	16
Antecedentes	17
Pérdida de captación de posibles clientes	19
Análisis de la competencia.....	19
Marco Teórico.....	20
Evaluación de desempeño	20
Competencias laborales y empoderamiento	20
Empoderamiento	20
Evaluación	21
Planeación estratégica	21
La planificación	21
Importancia	21
Modelo de Gestión	22
Modelos relevantes	22
Estrategia organizacional de las pymes	22
Estrategia	22

Marco legal	24
Evaluación en el sector público	25
ISO 9001 2015	25
Metodología de la investigación	26
Enfoque	27
Tipo de investigación	28
Instrumento de recolección de información	29
Principios éticos de la investigación	29
Población	29
Muestra	29
Resultados esperados	30
Resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta al personal administrativo del Banco W, sede el Bordo Cauca	30
Análisis de resultados	32
Plan de Evaluación de Desempeño para el Banco W sede el Bordo Cauca	38
Cronograma de actividades del plan de evaluación de desempeño Banco W sede El Bordo ..	39
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Bibliografía	42
Anexos	44

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados de encuesta aplicada al personal administrativo del Banco W, sede El Bordo Cauca	31
Tabla 2. Cronograma de actividades del plan de evaluación de desempeño del Banco W, sede El Bordo Cauca.....	39

Lista de figuras

Figura 1. Manipulación de equipo de oficina Banco W El Bordo 2021.....	32
Figura 2. Responsabilidad Banco W El Bordo 2021.....	32
Figura 3. Relaciones interpersonales Banco W El Bordo 2021.....	33
Figura 4. Reconocimiento laboral Banco W El Bordo 2021.....	33
Figura 5. Característica Banco W El Bordo 2021.....	34
Figura 6. Compromiso hacia la institución. Banco W El Bordo 2021.....	34
Figura 7. Iniciativa Banco W El Bordo 2021.....	35
Figura 8. Atención al usuario Banco W El Bordo 2021.....	35
Figura 9. Colaboración Banco W El Bordo 2021.....	36
Figura 10. Efectividad Banco W El Bordo 2021.....	36
Figura 11. Confianza y reserva Banco W El Bordo 2021.....	37

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta aplicada.	44
----------------------------------	----

Introducción

Al interior de las empresas se presentan diferentes situaciones que pueden ser identificadas por el personal, por los directivos o por personas externas para el caso de consultores o auditoria, sin embargo, identificar una situación adversa debe partir de la identificación de las causas que la producen y de los efectos que esta situación genera para poder adoptar los planes y estrategias respectivas para tomar las decisiones correctas y poder reducir o minimizar el impacto negativo, como se evidencia en el Banco W sede El Bordo donde se identifica que existe una dificultad de deficiencia en el proceso de evaluación de desempeño.

Por esta razón es prioritario diseñar un nuevo plan de evaluación de desempeño ajustado a la realidad diagnosticada para evitar que se siga presentando las situaciones evidenciadas que afectan las relaciones interpersonales y los ingresos de la empresa. Ya que se evidencia aspectos ligados al comportamiento con un efecto directo en el bienestar del personal y en el de la empresa, lo que puede representar la reducción de personal o hasta el cierre de esta en un escenario negativo.

Dentro del siguiente trabajo se podrán evidenciar las diferentes estrategias que van a ayudar a diseñar un plan de evaluación de desempeño para poder solucionar esta problemática, siempre pensando en el bienestar del personal que labora allí y del Banco W del municipio del Bordo Cauca. De igual manera con este manual de evaluación de desempeño se busca conocer y poder fortalecer las habilidades y competencias de nuestros trabajadores en pro al mejoramiento continuo y a la efectividad en el servicio que se presta desde todos sus cargos.

De igual manera poseemos amplios conocimientos sobre el desempeño en Colombia de la contratación del talento humano regulado por medio del código sustantivo del trabajo, y conocer

los derechos y obligaciones que debe tener un trabajador mediante un contrato de prestación de servicios.

La gestión humana entonces es directamente el apoderado de la elección del aspirante que tenga las cualidades, capacidades y el perfil que requiere la organización, para el desarrollo de la organización y mejoramiento de ellas, indagando su gran rendimiento en pro de unos y otros. Finalmente, siendo un proceso de tareas metodológicas de guías de apoyo y soporte al direccionamiento de la empresa, compuesto por un grupo de normas, planificaciones, programas y actividades, la inteligencia es importante para el éxito empresarial, porque si se selecciona personal no capacitado para lo que se requiere, sin tener en cuenta la capacidad y competencia necesaria para cubrir el puesto surgirán problemas posteriores de adaptación en la organización W del Bordo Cauca.

Planteamiento del problema

Se presenta subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño ya que el encargado de realizarla antepone su criterio personal de forma que se muestra pasivo al momento de realizar la evaluación de modo que toma en cuenta el compañerismo ante lo objetivo del proceso de evaluación porque sugiere las respuestas adecuadas a los empleados para que los resultados sean adecuados para lo que quiere la junta directiva central del banco pero se refleja en que se reduce el porcentaje de servicios ya que en 2020 se redujo frente a los años anteriores. Lo que ha reducido los ingresos por concepto de recaudo por los créditos efectuados ya que se nota la pasividad de los analistas al momento de ofertar los servicios pues el banco necesita fortalecer los créditos a los usuarios, captar nuevos clientes de forma objetiva y que garantice la recuperación de la cartera de forma efectiva ajustada a los plazos oportunos establecidos por las políticas bancarias determinadas por la Junta Central.

En el Banco W sede el Bordo Cauca se presenta falta de iniciativa por parte de los colaboradores que allí laboral, notándose que la motivación no es la más apropiada y por ende se convierte en otro punto crítico o debilidad interna de la entidad,

Un aspecto relevante que continuamente viene afectando el buen desarrollo de las actividades se traslada al compañerismo dentro de la organización, debido a que se evidencia falta de colaboración entre compañeros de trabajo, formando un ambiente tenso y negativo dentro de la organización.

De igual manera en el consorcio Banco W, a nivel nacional, se presenta inestabilidad de sus asesores, no hay contrato laboral indefinido, y la planta de personal es movida cada seis meses, y esto no permite llevar una secuencia de las evaluaciones de desempeño periódicas.

Justificación

En conformidad con sistema de evaluación de desempeño aplicado para el talento humano del Banco W con sede en la ciudad de El Bordo Cauca se observa como este presenta componentes que han sido permeados por diferentes formas estructurales que han generado que este pierda efectividad en los últimos años .Observando la situación que presenta el Banco W, donde carece de una evaluación de desempeño efectiva al personal existente y por ende de una planificación estratégica del proceso, resulta relevante conocer cuáles son las posibles estrategias que se deben manejar para organizar de manera asertiva el desarrollo de sus procedimientos, con el objetivo de diseñar un plan basado en la evaluación de desempeño para los colaboradores del Banco W con sede en la ciudad del Bordo Cauca, y a partir de esto, crear mecanismos que nos permitan minimizar las dificultades que se encuentran latentes en la actualidad de la organización y que afectan su productividad. Las áreas para evaluar son desde el componente comunicativo, de convivencia, de relación y compañerismo, diferentes aspectos que impactan de forma diferente, pero en conjunto a los colaboradores del Banco W sede el Bordo Cauca.

Situaciones que presentan diversos rangos de dificultades que desde los últimos años han causado eventos adversos que están expuestas con la parte funcional y operativa del Banco W y que se reflejan en los ingresos líquidos de la empresa pues han reducido las metas de crédito planificadas por la directiva a nivel regional, así como también la pérdida de la imagen corporativa ante su competencia inmediata que es el Banco Mundo Mujer, que de continuar con esta tendencia, que es lo más consecuente con el actual manejo del sistema de evaluación de desempeño, conducirá a aumentar la pérdida de confianza de los clientes, los ingresos y el posible cierre de la empresa, pues si no produce los resultados esperados, el prescindir de empleados es un proceso inicial, convirtiéndose en un escenario negativo para la entidad.

Con la siguiente investigación surgida de la carencia de un nuevo diseño de un plan estratégico basado en la evaluación de desempeño en el Banco W con sede El Bordo Cauca, se busca generar la información necesaria que sea fructífera para la entidad financiera con respecto al conocimiento obtenido y el alcance de la solución de este problema, como también del impacto positivo del mismo en sus procesos de valoración, seguimiento y rendimiento del talento humano. Del mismo modo, comprender a fondo el problema permitirá generar el nivel de conocimientos y aptitudes del encargado para instaurar el plan de evaluación de desempeño, pues en la selección de personal debido a factores internos, pueden identificar la dificultad gerencial y organizacional que permitan haber establecido procesos anteriores de mejoramiento para contrarrestar las situaciones actuales.

También esta temática investigativa ayuda a aclarar el panorama sobre los procedimientos negativos en cuanto a su direccionamiento empresarial y toma de decisiones que perjudica por ende sus objetivos, sus metas y fines de la empresa. El diseño de este proceso nos permite de forma positiva planificar el buen funcionamiento periódico de la evaluación de desempeño, ayudando a mejorar la situación actual.

Finalmente, se desea diseñar en el Banco W sede El Bordo un plan de evaluación de desempeño de forma eficiente, ajustado a la normativa y a las condiciones técnico – científicas para una operación eficiente y eficaz pues esta es la alternativa más viable y factible para fortalecerse desde las áreas administrativa, estructural y funcional. Este trabajo tiene mucha utilidad con visión metodológica porque se pueden realizar a futuro investigaciones que sean relativamente compatibles, facilitando indagaciones en conjunto, comparaciones temporales y evaluaciones que detallen la importancia de este tema.

Objetivos

General

Diseñar un plan basado en la evaluación de desempeño para los colaboradores del Banco W con sede en la ciudad del Bordo Cauca.

Específicos

Diagnosticar la situación que presenta el Banco W sede el Bordo Cauca frente a los mecanismos de evaluación de desempeño de los empleados.

Determinar necesidades que permitan la solución y logro de los propósitos y metas del Banco W sede el Bordo Cauca.

Definir las estrategias adecuadas a implementar en el plan de evaluación de desempeño para mejorar el clima laboral del Banco W sede el Bordo Cauca.

Antecedentes

Para comprender la causalidad de la problemática es necesario soportarse en fundamentos científicos para poder avalar y estructurar de forma profesional la situación.

Según Rivero (2019), en su estudio titulado “evaluación de desempeño: tendencias actuales” realizado en Villa Clara, Cuba, encontró que la evaluación de desempeño tiene el objetivo de comunicar a los colaboradores acerca del trabajo que realizan y sus expectativas, distinguir sus méritos y el resultado, mejorar comportamientos de resultados y errores que se presenten, acordes a las metas y objetivos trazados, permitiendo que la persona evaluada observe su trayectoria, sus fortalezas y debilidades, informarse de las necesidades, carencias y requerimientos de los trabajadores, además de analizar el clima organizacional entre empleados y directivos. Además, es notorio que la evaluación de desempeño no solo es encontrar los errores sino aprender de los mismo y por ende realizar una mejora continua, donde estratégicamente se apliquen metodologías de análisis a través de comportamientos que son observados diariamente en sus actividades laborales. Este antecedente orienta para enfocar la investigación al ámbito o proceso administrativo (herramienta de implementación de un plan estratégico basado en la evaluación de desempeño) en la organización ya que se puede implementar métodos semejantes que ayuden a mejorar la situación actual del ente financiero bajo observación.

Guartán, Torres, & Ollage (2019), en su investigación titulada “la evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores” realizado en Quito, Ecuador, describe objetivamente que la evaluación de desempeño se puede desarrollar mediante un direccionamiento metodológico práctico aplicando una investigación descriptiva, con base a una encuesta realizada a 200 trabajadores aleatoriamente, de una muestra de diferentes empresas, considerando la importancia de establecer indicativos tangibles e intangibles, examinando el

nivel de eficiencia y eficacia que los trabajadores desarrollan en sus actividades laborales durante un periodo determinado, así como sus progresos individuales y en equipo. Finalmente demuestra en uno de sus resultados que el 65,9% de las empresas si tienen un sistema de evaluación de desempeño, mientras que el 34,1% no cuentan con este. Concluyendo de la importancia de diseñar un plan de evaluación de desempeño efectivo para el desarrollo de la empresa.

Como organización experta en microfinanzas, el Banco W ofrece variedad de servicios de pasivos y activos (captación y colocación) direccionados a microempresarios, puntualmente a las personas naturales exentas de créditos del banco tradicional debido a su actividad. En base a la característica de los clientes de los créditos, principalmente la carencia de estudio financiero o de historia crediticia, este posee una técnica de microcrédito sobre la interpretación de datos cualitativos que implica alto trabajo de campo, verificar pautas en analizar créditos, síntesis de documentos y la estrecha relación con los clientes. Y para ello necesita de un personal calificado en el tema de cobros y finanzas.

La entidad financiera tiene una totalidad de 101 oficinas en 19 depts. del país. De igual forma, da la oportunidad a los clientes de formalizar una solicitud de un crédito, pagar sus cuotas, realizar desembolso del crédito aprobado mediante corresponsal no bancario. En cuanto a los productos ofrecidos por la entidad financiera se encuentra los ofrecidos a microempresas (capital de trabajo, adquisición, cambio y/o mantenimiento de maquinaria), para mejoras, adquisición de vivienda, local comercial, y como también créditos para cliente preferencial.

Además de los servicios de cartera, el banco W brinda la oportunidad de comprar el seguro de vida cuando se concede el microcrédito, también productos del pasivo financiero o de ahorro como son: la cuenta de ahorro tradicional y el Certificado de Depósito a Término (CDT). Más adelante la entidad financiera, desea incluir las cuentas corrientes.

Dentro de los antecedentes del problema se puede denotar algunas debilidades como:

Pérdida de captación de posibles clientes

Que de acuerdo a los indicadores internos en 2018 la tasa de créditos estaba en el 78% de la meta anual fijada por la Junta Directiva para la sede El Bordo, recordando que esta se determina en la proyección interna de ingresos brutos para generar el costo operacional, los gastos y las diversas erogaciones para que generen excedentes de capital acordes a los objetivos de la Junta, que por ser información confidencial no se accede a publicarse, pero que sin embargo, es una obligación la publicación de los estados financieros al sector público, es decir, disponibles para quien considere que los requiere.

Análisis de la competencia

El municipio de Patía cuenta con dos bancos generales que son Bancolombia y Banco Agrario y de forma alterna el Banco Mundo Mujer que al igual que el Banco W, presentan las mismas características en cuanto a la intervención de entidades de control, actividad económica y se rige por mecanismo funcionales similares, lo que se convierte en su competencia directa. Estas dos organizaciones trabajan con mecanismos similares de captación de clientes, asesoría comercial, tasa de interés y mecanismos condicionantes prestamistas.

Marco Teórico

Evaluación de desempeño

Competencias laborales y empoderamiento

Para Gallart y Jacinto (1995) citado en (Rodríguez Campusano & Posada Díaz, 2007) el concepto de competencia laboral “se sitúa a mitad de camino entre el saber y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento”.

Zarifian (1999) citado en (Rodríguez Campusano & Posada Díaz, 2007) expone que por competencia se entiende el tener iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto individual como grupalmente, ante una situación profesional.

Rodríguez y Peñaranda (2002) citado en (Rodríguez Campusano & Posada Díaz, 2007) mencionan que el concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones: identificación, estandarización para un empleo normativo institucional, enseñanza o capacitación, y evaluación o certificación. A este proceso administrativo es al que los psicólogos organizacionales se incorporan basándose en los modelos de competencias.

Con base a lo anterior se puede deducir que estos temas son relevantes y que están estudiados por profesionales que observan los comportamientos de los trabajadores, generando un criterio evaluativo y de desarrollo (Rodríguez Campusano & Posada Díaz, 2007).

Empoderamiento

Estudios señalan que empoderar a los trabajadores es quizá una acción muy necesaria para las empresas, porque van muy comprometidos a mejorar cada proceso en las organizaciones, es entonces que los comportamientos y/o conductas de los trabajadores en base al empoderamiento que se les brinde indican un poder creativo importante para el ente económico (Román Calderón, Krikorian, Franco Ruiz, & Betancur Gaviria, 2016).

Evaluación

El mundo global y por ende la competitividad de las compañías dependen del capital de trabajo idóneo, capacitado y comprometido con las necesidades empresariales y principalmente de la organización a la cual pertenecen, es por eso que las capacidades y competencias laborales deben ser evaluadas por medio de metodologías efectivas y de allí depende su importancia (Torres López, Cuesta Santos, Piñedo Pérez, & Lugo García, 2018).

Planeación estratégica

La planificación

La planeación estratégica se focaliza como una ruta que tiene normas, estrategias, un plan anual accional prediseñados, susceptibles de modificaciones y actualizaciones, donde se evalúa para dónde y hacia dónde llegar objetivamente, con ayuda indispensable del talento humano (Puertas Hidalgo , y otros, 2020).

La planificación es de mucha orientación “permite saber hacia dónde dirigirnos, el por qué, cómo y en qué momento, pero sin dejar atrás lo importante de coordinar todos los pasos, acciones, tareas y fases a realizar” (Puertas Hidalgo , y otros, 2020, pág. 178).

Importancia

Es de gran relevancia que (Valencia Maldonado & Alfonso Erazo, 2016), lo abordan así: su importancia está direccionada a las capacidades empresariales enfocadas a los análisis de su entorno con el propósito de tomar decisiones asertivas respecto a sus objetivos y metas. Con esto se puede entender que este procedimiento facilita la inmersión de estrategias para la organización orientados a la misión y visión empresarial.

Modelo de Gestión

Modelos relevantes

La empatía del desarrollo del talento humano con base a los indicadores administrativos y un modelo empresarial y de gestión rentable, se ven ligado a la producción automática, las soluciones a problemáticas organizativas, al cumplimiento de metas y objetivos, donde sea importante y necesario el punto de vista de este desarrollo, mediante la evolución de lo emocional enfocándolos también a cumplir indicadores y normas de la empresa (Tamayo Salamanca, Cortina, & García Ríos, 2014).

Es importante desde luego generar una propuesta orientada a la gestión organizacional, basándose en la consecución de objetivos, ubicando por ejemplo la dimensión del desarrollo humano, la condición laboral, la productividad y rendimiento, con el propósito de lograr un éxito empresarial, dando un planteamiento administrativo eficaz según las necesidades de la empresa y sus procedimientos.

Estrategia organizacional de las pymes

Estrategia

Marulanda Grisales & González Gaitán (2017) la estrategia es un aspecto fundamental que “para garantizar la operación futura de las organizaciones es importante definir un conjunto de decisiones denominadas (estratégicas), entre las cuales se encuentran las decisiones, el proceso, calidad, capacidad e inventario” (pág. 106-114).

Una estrategia en el papel de desarrollo de la función de la organización implica un redireccionamiento empresarial en el crecimiento de una empresa, en donde se evidencia la relevancia de tener una efectiva planificación, de implementar evaluaciones de desempeño

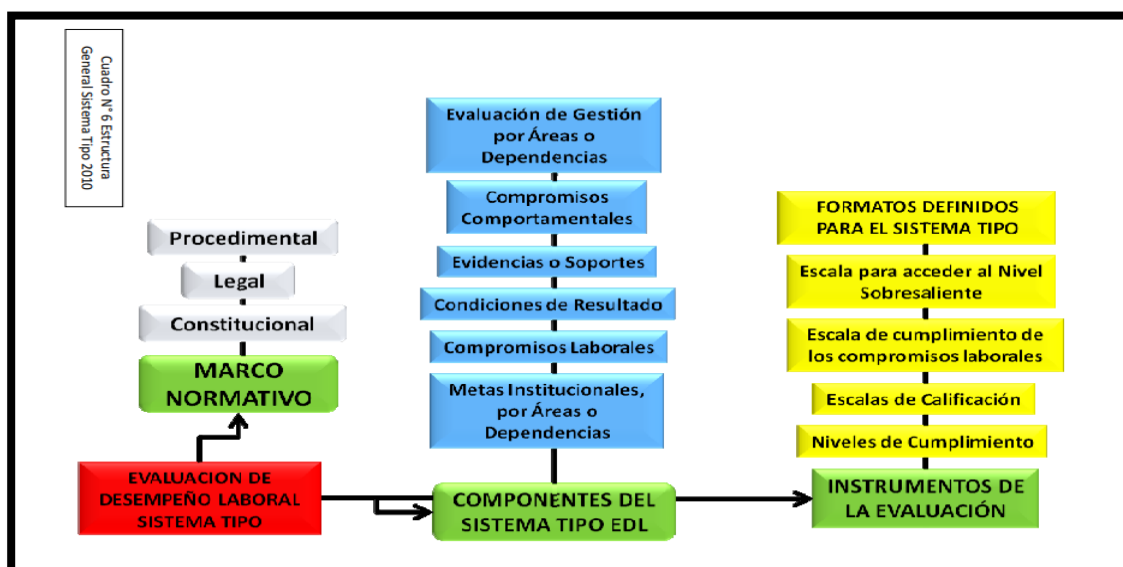
periódicas a los colaboradores, siendo un mecanismo de seguimiento y control a los indicadores de rentabilidad (Torres López, Cuesta Santos, Piñedo Pérez, & Lugo García, 2018).

Una organización realmente estructurada, además de ser una organización generadora de empleos también agrandecce su aporte a la evaluación económica. (Barquero 2003, (citado en Saavedra 2012).

Marco legal

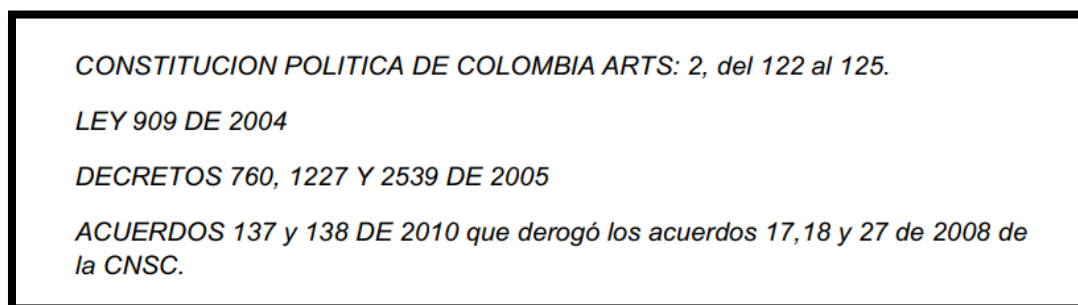
Esta tipología de evaluación de desempeño laboral se estableció debido a los acuerdos 17,18 y 27 de 2008 modificado por los Acuerdos No. 137 y 138 de 2010 de la COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (CNSC), estos se evidencian estructuralmente en las figuras siguientes:

Figura 1. Estructura normativa



Nota. Fuente Estructura General Sistema Tipo (2010).

Figura 2. Normativas



Nota. Fuente Estructura General Sistema Tipo (2010).

Evaluación en el sector público

Al personal o colaboradores de las carreras administrativas y de periodos de pruebas, prestadores del servicio a organizaciones reguladas por la ley 909 de 2004, luego implantarán sus propios sistemas de evaluaciones de los desempeños laborales (Art. 1° Acuerdo 137 de 2010), y mediante el versículo del art. 78 del mandato 1227 de 2005 determina que la evaluación de desempeño para los trabajadores de libres nombramientos y remociones estarán bajo este decreto (Gil, Junca, Méndez, & Meneses, 2010).

ISO 9001 2015

Esta norma ISO 9001 2015 tiene como principal fundamento crítico sobre la evaluación de desempeño el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Controlar), mediante este proceso se puede decidir si el Sistema de Gestión de la Calidad está marchando positivamente o es necesario aplicar la mejora continua para alcanzar estos estándares (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

La norma como tal tiene unos tres cláusulas que son aplicados a los procesos con el fin de que el Sistema de Gestión de Calidad se cumpla de manera efectiva en la evaluación de desempeño, estos son como primero tenemos: monitorear, medir, analizar con los cuales se hace un pre análisis y seguimiento de los procesos, segundo la auditoría interna que es una herramienta y tiene como objetivo evaluar efectivamente el proceso de Sistema de Gestión y aplicar la mejora continua, como tercer paso tenemos la revisión por la dirección con la cual se observa cómo está funcionando el Sistema y que tan eficiente es y la asignación de recurso (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Metodología de la investigación

Se debe considerar de forma independiente la necesidad de la empresa para generar un nuevo modelo de plan de evaluación de desempeño debido a las deficiencias presentadas en la problemática donde debe realizarse un diagnóstico efectivo para determinar las causas y los efectos de la situación instaurada a partir del método anterior y que provoco el problema.

Para esta clase de procesos (para este caso el plan de evaluación) se debe considerar que el tipo de investigación se sustenta en indicadores de calidad, para el desempeño, es decir, las medidas, lo cuantificable mediante número absoluto, cifras nominales, porcentajes o tasas son propias de los procesos del sistema financiero, para este caso un banco, ya que el solo hecho de manejar cifras, es decir, en su funcionamiento interfieren aspectos concretos y precisos como la tasa de interés, la tasa de cambio, la política monetaria, la fiscal, oferta y demanda así como todas las conjeturas propias de este sector.

Por lo anterior, el plan de evaluación de personal se expresa en cifras y valores por lo que se sustenta en la investigación cuantitativa. El enfoque cuantitativo es el más pertinente para esta investigación dado que abarca temáticas objetivas, propios del fenómeno que permite estandarizar sistemas estadísticos y monetarios con cierto grado de causa con un sustento de comportamiento, pues no se es posible divulgar con certeza por qué el comportamiento de una persona se evidencia con acciones de personalidad para ser permisivo ante sucesos que son medidos en cifras, pues en últimas, la razón del plan de evaluación es estandarizar procesos reflejados en los niveles de crecimiento o estancamiento del Banco W sede El Bordo.

A pesar de que se tiene identificado que posiblemente la baja en el nivel de ingresos del Banco W sede El Bordo sea ocasionada por aspectos del comportamiento por parte del director, no se trata de evaluar las razones de los patrones de conducta del individuo sino de los resultados

arrojados en el plan de evaluación que es exacto y arroja indicadores en coeficientes y porcentajes. Por lo que, al no evaluarse criterios cognoscitivos de las razones de conducta, el enfoque cuantitativo es el indicado para el plan de evaluación.

Enfoque

Una vez identificada la problemática, definidos los objetivos y realizado los marcos se debe direccionar el enfoque, Hernández (2014) una vez determinadas estas fases, de las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p.4). Lo que indica que el enfoque debe considerarse a partir de las primeras etapas para poder decidir cuál es la mejor propuesta para darle solución el problema mediante el logro de los objetivos trazados.

Considerando el enfoque cuantitativo, Hernández (2014) frente a esta plantea:

Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?, el investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas, así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos, la recolección de los datos se fundamenta en la medición (se mide la variable o conceptos contenidos en las hipótesis), es entonces que esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.

Por estos preceptos este enfoque ofrece la alternativa más racional, recordando que se constituyen en el diseño de un plan de evaluación de desempeño eficaz, viable y factible a los intereses del Banco W sede El Bordo.

Tipo de investigación

Siendo consecuentes con la problemática del Banco W El Bordo donde plantea en sus objetivos de solución; el diagnosticar la situación actual ante el método de evaluación, determinar los requerimientos de solución y direccionar estrategias de recuperación., analizando esto como objetivo de la investigación que buscan mitigar la situación caótica administrativa y operacional.

Hernández (2014) citando a Lester y Lester (2012) consideran que los planteamientos son útiles para: evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad y sus implicaciones (p.42).

Para el caso de la empresa, el establecer la causalidad, es decir, que causa el problema y que genera, permitirá instaurar los mecanismos con resultados concluyentes y acordes al nuevo diseño del plan de evaluación de desempeño.

Debido a la naturaleza y acción de la entidad bancaria, el proceso de investigación requiere de captar datos numéricos y cifras para terminar frecuencia de sucesos y comparar con las condiciones reales del comportamiento corporativo desde la perspectiva de evaluación. Y esto requiere de trabajo de campo mediante un cuestionario hacia el personal para tener la totalidad de los datos debido a que es una empresa pequeña en cuanto al número de empleados, esta se puede aplicar en su totalidad.

Mediante la investigación cuantitativa, se podrá tener los conocimientos sobre los factores de hecho que permitirá derivar las relaciones entre las causas, el problema y sus efectos.

Instrumento de recolección de información

Se realiza encuesta con preguntas abiertas, donde se indica la opción de respuestas predeterminada dirigidas a los funcionarios en total donde su aceptación en la participación debe ser notificada.

Principios éticos de la investigación

El presente trabajo es fundamentado con la realidad objetiva y precisa del grupo total de talento humano de la población en estudio, de esta forma los valores éticos toman mucha importancia, obteniendo credibilidad, tener respecto de sus concepciones, debido a que se quiere desarrollar el trabajo de tal forma que se pueda dar respuestas a la pregunta de investigación, de esta forma se socializa a las personas sobre la investigación a realizarse, sobre el tema abordar, cómo se va a realizar este proceso y de su relevancia, para luego obtener aceptación del grupo de talento humano.

Población

La población para este caso es el equipo de talento humano que labora en el Banco W sede El Bordo. Se excluye los contratistas extras por no ser parte de la empresa y son contratados de forma externa, sobre ellos no recae el proceso de evaluación y desempeño.

Muestra

Para este proceso de investigación, la población es una variable cuantitativa discreta, con características de finita y pequeña, por lo que es procedente aplicar el instrumento de recolección de datos e información a los 16 empleados de la empresa.

Resultados esperados

Se espera diseñar un plan de evaluación de desempeño que una vez se aplique sobre el talento humano del Banco W sede El Bordo, cumpla con los criterios de objetividad, en modo que permita mediante indicadores establecer los niveles de rendimiento acordes a los objetivos planteados para la sede. Además, una vez aplicado de forma anual la evaluación de forma objetiva se permita mejorar las condiciones de cada colaborador en su puesto de trabajo mediante el mejoramiento del clima organizacional y se incrementen hasta lograr la sostenibilidad de la sede en el mercado regional en modo de viabilidad corporativa.

Otro aporte importante ante los resultados esperados es que mediante la inducción al nuevo personal se aplique las diversas técnicas aprendidas en el diplomado, porque ha permitido aprender y tener un amplio conocimiento acerca del entrenamiento al personal que labora en el Banco W, Bordo Cauca.

También se espera que el personal actual encontrado en la empresa, se saque los espacios para la capacitación e inducción, entrenamiento, y la gestión administrativa que se debe tener internamente entre gerente y empleados, mejorando el plan de incentivos, y estos a su vez, estime la atracción y mejoramiento en talento humano, para con los usuarios.

Resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta al personal administrativo del Banco W, sede el Bordo Cauca.

Se aplicó a 14 funcionarios del Banco W sede El Bordo, de los 16 en total, no se aplica al subgerente y el gerente es el encargado de la aplicación del formato.

Se informa de la fecha de realización del evento, durante el desarrollo se saluda, se menciona el propósito y de ejecuta la actividad.

Para llegar a resultados se tabula en hoja de cálculo y se grafica para tener las dos alternativas de presentación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante una encuesta aplicada al personal administrativo del Banco W, sede el Bordo Cauca.

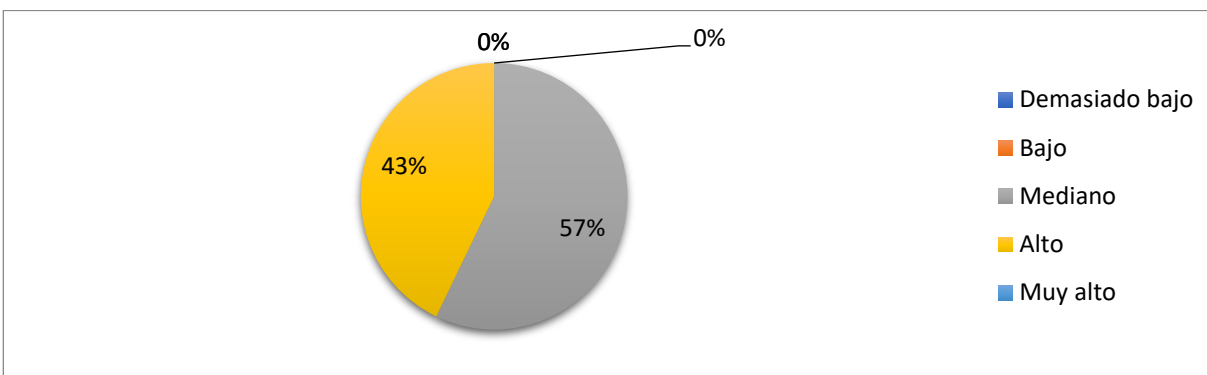
Tabla 1. *Resultados de encuesta aplicada al personal administrativo del Banco W, sede El Bordo Cauca*

	Demasiado bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto	Resultado
	1	2	3	4	5	
MANIPULACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA: utilización de equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades.			8	6		14
RESPONSABILIDAD: desarrolla sus tareas sin supervisión continua y siendo responsable de sus consecuencias.				4	10	14
RELACIONES INTERPERSONALES: mantiene un estándar alto de relación continua con los clientes, semejantes y superiores, ayudando a que haya un ambiente propicio.			4	8	2	14
RECONOCIMIENTO LABORAL: aplica sus habilidades y destrezas para realizar sus actividades y funciones diarias.			6	8		14
CARACTERÍSTICA: realiza sus actividades con exactitud y garantía de transparencia.				2	12	14
COMPROMISO HACIA LA INSTITUCIÓN: comparte los valores de la organización, demuestra sentido de pertenencia con la empresa.			8	3	3	14
INICIATIVA: da solución a los problemas imprevistos, mejorando los procesos actuales.			8	6		14
ATENCIÓN AL USUARIO: ofrece un servicio efectivo mediante comunicación asertiva.			2	6	6	14
COLABORACIÓN: ayuda a sus compañeros con los deberes de la organización.		6	4	2	2	14
EFFECTIVIDAD: se entregan todos los trabajos en base a lo programado sin contratiempos.			4	2	8	14
CONFIANZA Y RESERVA: genera confianza de acuerdo con el suministro de información.		2	6	6		14

Nota. Fuente elaboración propia

Análisis de resultados

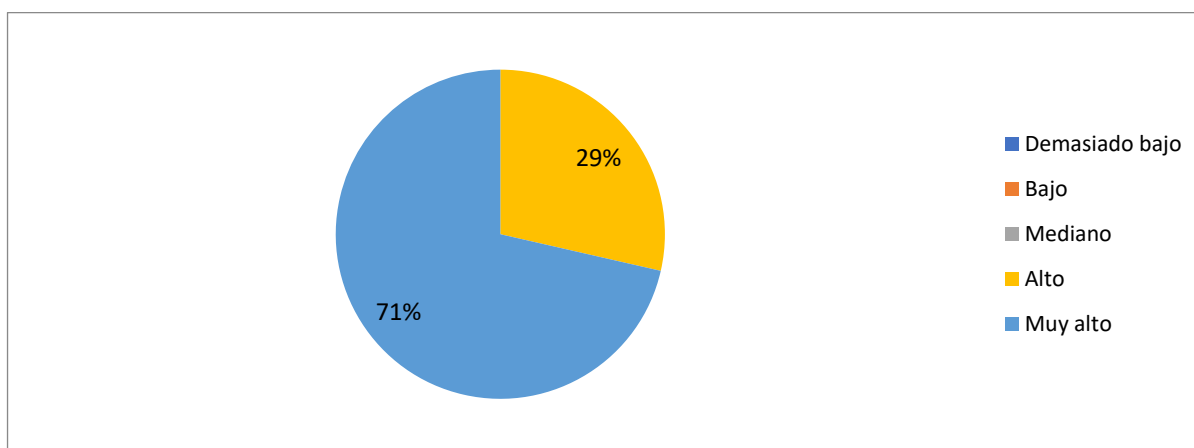
Figura 1. Manipulación de equipo de oficina Banco W El Bordo 2021



Nota. Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la figura 1, se observa que el 57% de los empleados presentan un mediano manejo en la manipulación de equipos, lo que se constituye en un riesgo para la salud de ellos, lo que posiblemente se deba a falta de compromiso por el autocuidado.

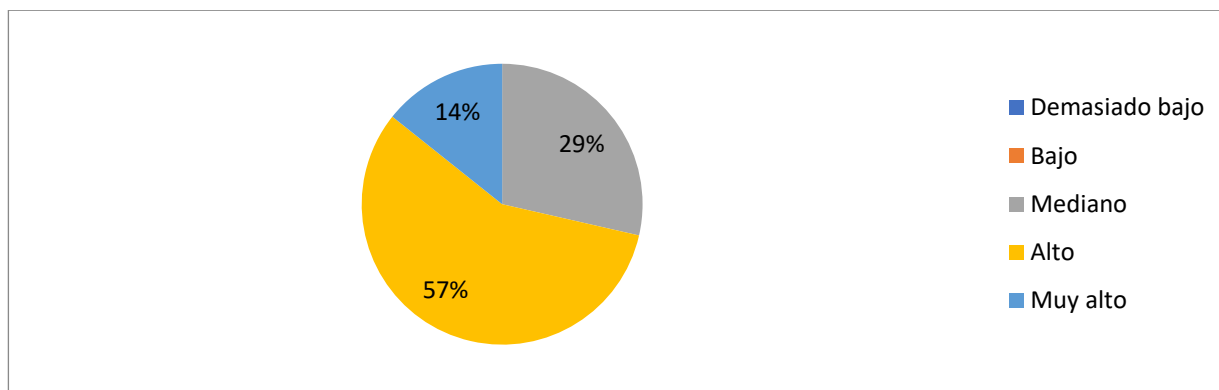
Figura 2. Responsabilidad Banco W El Bordo 2021



Nota. Fuente elaboración propia.

En base a la figura 2, el 29% presenta un comportamiento alto mientras que la mayoría, el 71% presenta un nivel óptimo, lo que es favorable para la empresa y demuestra el compromiso por parte de los empleados hacia la empresa.

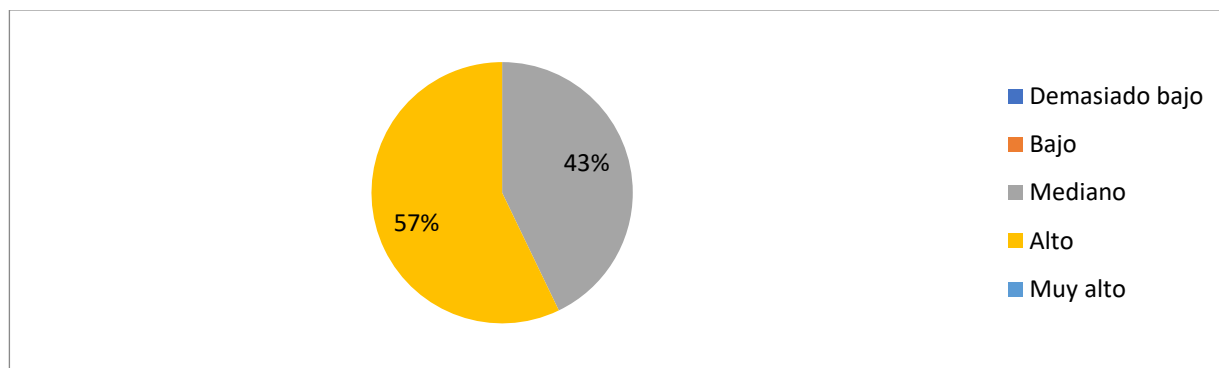
Figura 3. *Relaciones interpersonales Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

En figura 3, se evidencia que solo el 14% mantiene un estándar alto de relación continua con los clientes, semejantes y superiores, ayudando a que haya un ambiente propicio. El 57% presenta un nivel alto, pero el 29% presenta un nivel medio, lo que evidencia las debilidades en las relaciones interpersonales, convirtiéndose en una barrera que la empresa debe contrarrestar.

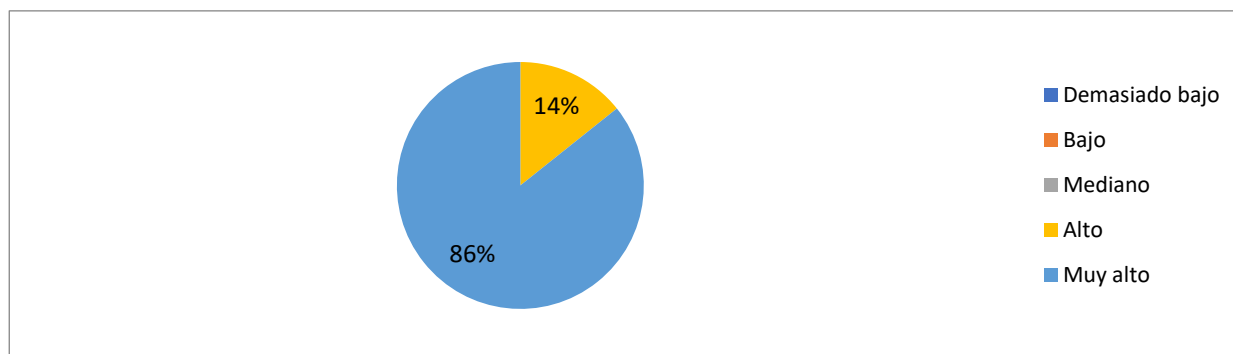
Figura 4. *Reconocimiento laboral Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

Respecto a la figura 4, el 43% arroja resultados como medio y el 57% una calificación de alto, lo que implica que este grupo no considera que sean reconocidos por la entidad respecto a sus capacidades, lo que se convierte en un criterio de mejoramiento desde la dirección.

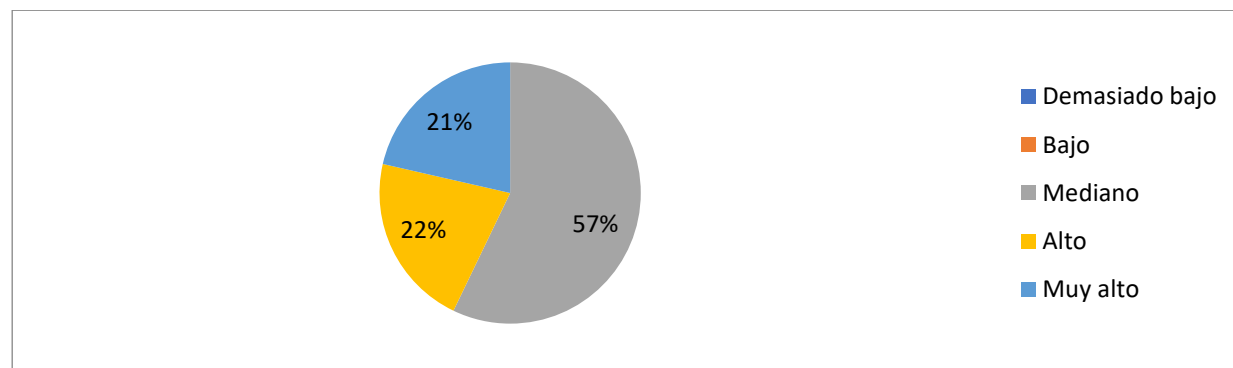
Figura 5. *Característica Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la figura 5, el 14% presenta un nivel alto de característica: realiza sus actividades con exactitud y garantía de transparencia y la gran mayoría con el 86% presenta los niveles ideales para la empresa, su armonía y desarrollo.

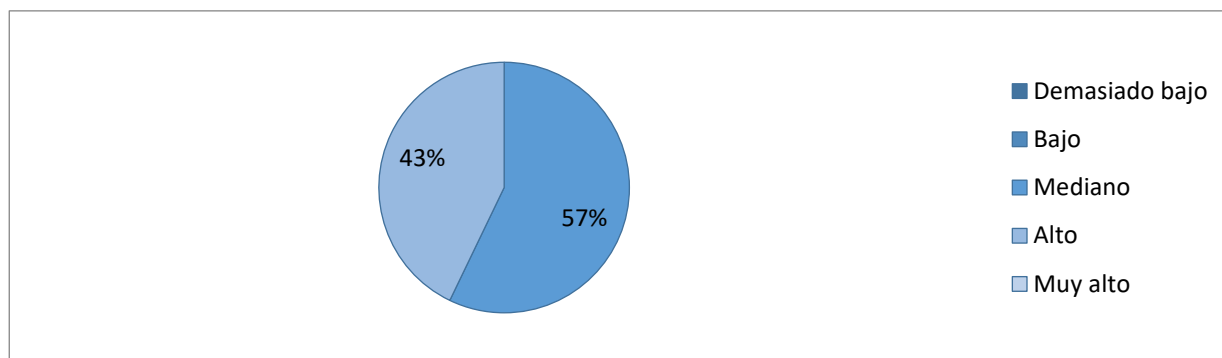
Figura 6. *Compromiso hacia la institución. Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

En base a la figura 6, el 57% evidencia medianamente su compromiso hacia la empresa, generando dificultades ante la institución, mientras que el 43% restante siente compromiso y demuestran el compromiso absoluto, entre alto y muy alto nivel.

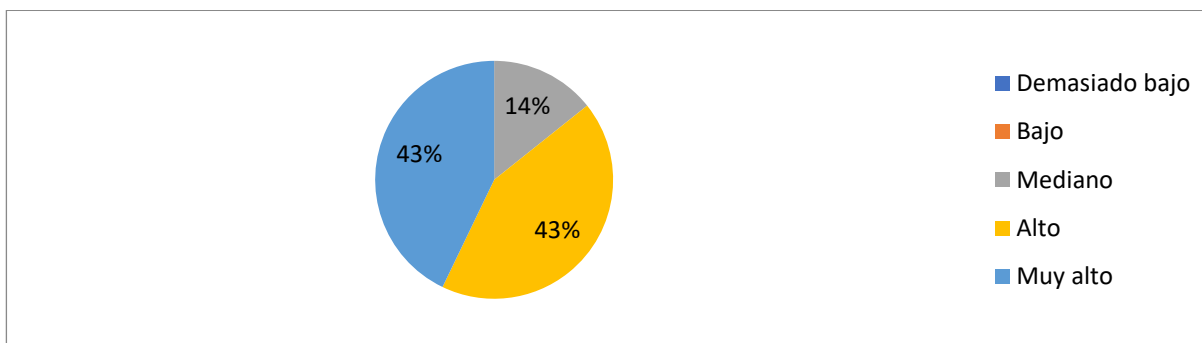
Figura 7. *Iniciativa Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

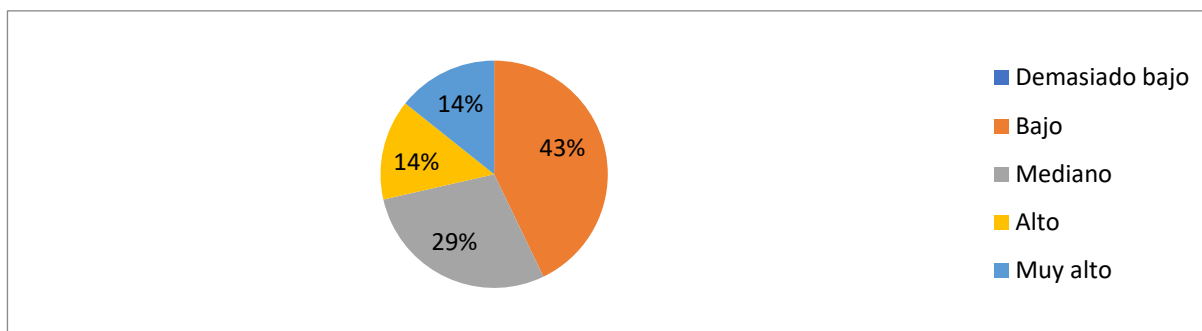
Respecto a la figura 7, el 57% que es la mayoría demuestran un término medio, lo que indica una capacidad de respuesta insuficiente ante eventualidades o frente a aspectos de mejorar procesos. De esta forma el 43% presenta un rango alto de iniciativa laboral.

Figura 8. *Atención al usuario Banco W El Bordo 2021*



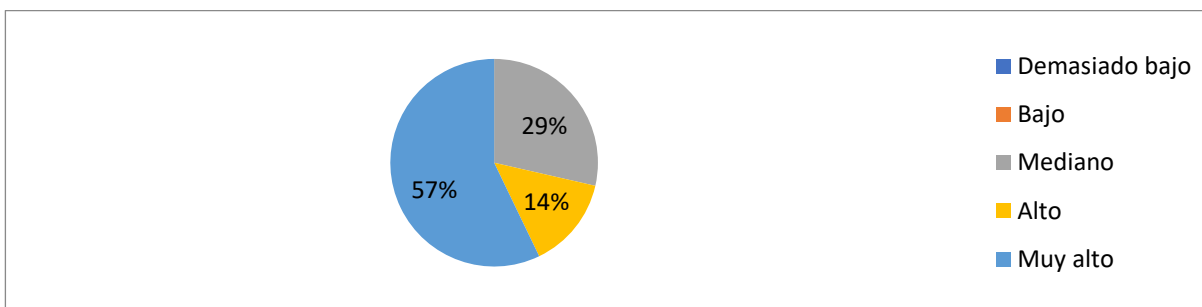
Nota. Fuente elaboración propia.

En base a la figura 8, sólo el 14% presentan dificultad en brindar un servicio al cliente de forma ideal presentando un nivel medio, el 43% presenta un nivel alto y el restante 43% realiza esta actividad de forma ideal, redondeando a un 86% de positividad.

Figura 9. *Colaboración Banco W El Bordo 2021*

Nota. Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la figura 9, la gran mayoría con el 43% presenta un nivel bajo respecto a la colaboración con sus compañeros, mientras que el 29% evidencia un rango medio, el 14% es alto y el restante 14% presenta un nivel muy alto, siendo positivo para el desarrollo de las relaciones interpersonales en el tema de colaborar, pero evidenciando que este resultado es negativo porcentualmente y necesita de control y vigilancia por parte de los directivos para motivar al personal en este aspecto.

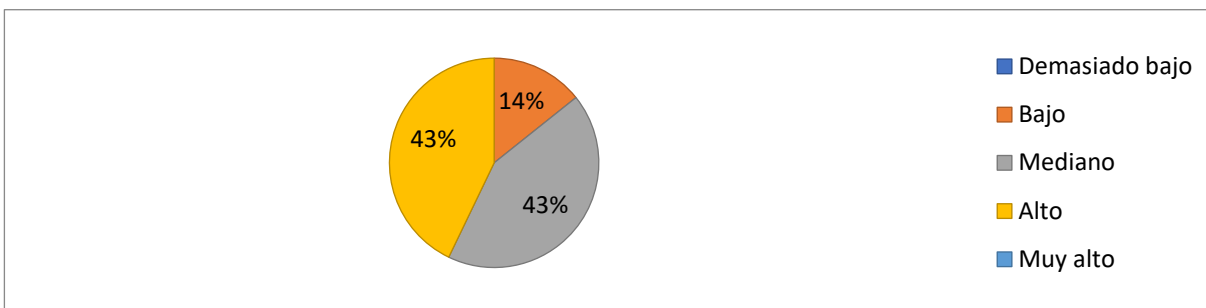
Figura 10. *Efectividad Banco W El Bordo 2021*

Nota. Fuente elaboración propia.

Respecto a la figura 10, se entregan todos los trabajos en base a lo programado sin contratiempos, consistiendo en el cumplimiento de metas, activaciones, tasa de asignación de créditos, porcentaje de aumento por periodo, exactitud en los arqueos y , el 29% presenta un

nivel medio, el 14% presenta u nivel alto y el 57% cumple las diferentes metas de forma total ante los planteamientos presupuestados.

Figura 11. *Confianza y reserva Banco W El Bordo 2021*



Nota. Fuente elaboración propia.

Referente a la figura 11, el 14% evidencia un proceso bajo, el 43% presenta uno medio, siendo indicadores no aptos para la empresa y generando un lunar negro en base a la confianza y reserva de la información, mientras que el 43% presenta un rango alto.

Plan de Evaluación de Desempeño para el Banco W sede el Bordo Cauca

A continuación, se muestran las estrategias definidas para el plan de evaluación de desempeño para el Banco W sede el Bordo Cauca:

Realizar el plan de evaluación de desempeño por lo menos una vez al año, que permita identificar el desempeño en el periodo actual de los trabajadores y sus falencias.

Implementar un formato que permita realizar el proceso de evaluación de desempeño.

Realizar la autoevaluación de los trabajadores.

Implementar una auditoria anual sobre la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño evitando que prevalezcan intereses personales.

Definir un indicador que permita medir el proceso de evaluación de desempeño.

Realizar un análisis sobre la evaluación de desempeño y su impacto en el clima laboral del banco.

Cronograma de actividades del plan de evaluación de desempeño Banco W sede El Bordo

A continuación, se presenta el cronograma de actividades estratégicas realizadas en el plan de evaluación de desempeño al Banco W, sede el Bordo Cauca.

Tabla 2. Cronograma de actividades del plan de evaluación de desempeño del Banco W, sede El Bordo Cauca

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Diagnóstico de la situación del plan actual									
Análisis del diagnóstico									
Entrega de resultados									
Implementación de estrategias a desarrollar Fase inicial									
Diseño de plan de capacitación a cajeros y asesores									
Diseño del plan de desarrollo a ejecutivos									
Socialización de los planes de capacitación y desarrollo a la directiva									
Presentación de la propuesta									
Diseño del proceso de control y auditoria sobre el plan de evaluación de desempeño									
Retroalimentación y adecuación de nuevas estrategias que se requieran									
Entrega de resultados y del plan de evaluación de desempeño final									

Nota. Fuente elaboración propia

Conclusiones

Diseñar un plan de evaluación de desempeño permite conocer la situación de la empresa en un momento definido; bien sea positiva o adversa para tomar decisiones y adoptar mecanismos para planificar su plan de acción que, mediante la retroalimentación, el diagnóstico y determinar resultados concluyentes, permitirá adoptar políticas por parte de los directivos en favor de la empresa y su grupo de talento humano.

Aplicar un proceso de investigación para identificar problemas administrativos y de personal; como la evaluación de desempeño, requiere adoptar enfoques cuantitativos debido a la naturaleza de las entidades financieras o que prestan servicios crediticios.

El contextualizar y poner en práctica los conocimientos adquiridos nos ayuda a consolidar nuestro aprendizaje académico orientado a la administración de las organizaciones en el micro y macroentorno, posibilitándonos de forma idónea recomendar soluciones factibles en cuanto a problemas organizacionales que la afecten directamente.

Recomendaciones

Aunque el plan de evaluación de desempeño es tendiente al planteamiento de metas y logro de objetivos, una de las causas sucede por concepciones cognoscitivas del gerente, para lo que se recomienda adoptar los programas de compensación, los programas de capacitación y desarrollo desde la búsqueda del mejoramiento de las condiciones interpersonales.

Fortalecer aspectos de comunicación efectiva entre los funcionarios de las distintas áreas, estableciendo un sistema de eliminación de barreras jerárquicas como mecanismo para perder temores sustentados en las líneas de mando, que son impedimentos propios del imaginario colectivo pero que entorpecen los procesos funcionales.

Se recomienda que el grupo de empleados encontrados actualmente pueda aplicar lo aprendido en la aplicación de la estrategia en cuenta a capacitación de gestión y talento humano, teniendo en cuenta la motivación hacia los empleados, compañeros, y usuarios, al mejorar las relaciones interpersonales, se trabaja con armonía, y todos hablarán un solo lenguaje, para que los resultados sean óptimos y equitativos.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. (pp.176-204). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/66638>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.329-375). <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.309-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69130>
- Escuela Europea de Excelencia. (19 de Noviembre de 2015). *La Evaluación del Desempeño según la nueva ISO 9001 2015*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Garcia, M (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gil, A., Junca, J., Méndez, M., & Meneses, E. (2010). *Evaluación de desempeño*. Academia, 5,19,20.
- Marulanda Grisales , N., & González Gaitán, H. H. (2017). *Objetivos y decisiones estratégicas operacionales como apoyo al lean manufacturing*. Elsevier - Suma de neogcios, 106 - 114.

- Mendez, A (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>
- Rodríguez Campusano, M., & Posada Díaz, A. (2007). *Competencias laborales: algunas propuestas*. Enseñanza e investigación en psicología, 93-112.
- Román Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Elsevier - Estudios Gerenciales*, 154-161.
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Puertas Hidalgo, R., Abendaño, M., Valdiviezo Abad, C., Rincón Quintero, Y., Coll Rubio, P., Lluís Micó, J., . . . Paladines Carranza, S. (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. La Laguna (Tenerife): Cuadernos Artesanos de Comunicación, n° 178.
- Tamayo Salamanca, Y., Cortina, A., & García Ríos, D. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. Elsevier Doyma, 70-77.
- Torres López, S., Cuesta Santos, A., Piñedo Pérez, P., & Lugo García, J. (2018). *Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias*. Ingeniería Industrial.
- Valencia Maldonado, G., & Alfonso Erazo, M. (2016). *El reto de la planificación estratégica en las Pymes*. Revista Publicando, 335-344.

Anexos

Anexo A Encuesta aplicada

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO W, SEDE EL BORDO CAUCA

AREA Y/O DEPARTAMENTO _____

COLABORADOR EVALUADO _____

PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____

EVALUADOR _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

AREA	DEMASIAD O BAJO	BAJ O	MEDIAN O	ALT O	MUY ALTO	RESULTAD O
	1	2	3	4	5	
MANIPULACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA: utilización de equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades.						
RESPONSABILIDAD: desarrolla sus tareas sin supervisión continua y siendo responsable de sus consecuencias.						
RELACIONES INTERPERSONALES: mantiene un estándar alto de relación continua con los clientes, semejantes y superiores, ayudando a que haya un ambiente propicio.						
RECONOCIMIENTO LABORAL: aplica sus habilidades y destrezas para realizar sus actividades y funciones diarias.						
CARACTERISTICA: realiza sus actividades con exactitud y garantía de transparencia.						
COMPROMISO HACIA LA INSTITUCIÓN: comparte los valores de la organización, demuestra sentido de pertenencia con la empresa.						
INICIATIVA: da solución a los problemas imprevistos, mejorando los procesos actuales.						
ATENCIÓN AL USUARIO: ofrece un servicio efectivo mediante comunicación asertiva.						
COLABORACIÓN: ayuda a sus compañeros con los deberes de la organización.						

EFFECTIVIDAD: se entregan todos los trabajos en base a lo programado sin contratiempos.						
CONFIANZA Y RESERVA: genera confianza de acuerdo con el suministro de información.						
RESULTADO TOTAL:						

Firma evaluadora: (Coordinador comercial, coordinador de servicios, director de zona)	Comentarios:
--	---------------------